

Я.А. Максименко, к.е.н., доцент, Н.Ю. Єршова, ст. викладач,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У даній статті запропоновано удосконалення методичних підходів щодо управління оборотними активами машинобудівних підприємств у короткостроковому періоді. Представлені результати сприятиме розвитку і вдосконалюванню діяльності машинобудівних підприємств за рахунок підвищення ефективності управління оборотними активами.

In article improvements of methodical approaches concerning management of actives of the machine-building enterprises in the short-term period is offered. The presented results will assist development and improvement of activity of the machine-building enterprises due to increase of management efficiency by turnaround actives.

Вступ. При оцінці фінансового стану промислового підприємства особлива увага приділяється його економічному зростанню протягом останнього періоду часу. Саме наявністю позитивного нарощування обсягів оборотних активів підприємство демонструє свою кредитоспроможність і перспективність вкладень. Саме тому, актуальність набуває проблема управління оборотними активами підприємства в короткостроковому періоді. Це пов'язане також з тим, що під впливом різних факторів такі активи перебувають у динамічному стані.

Постановка задачі. Метою статті є удосконалення методичних підходів до управління оборотними активами на вітчизняних машинобудівних підприємствах у короткостроковому періоді, що дозволить підвищити ефективність управління таким підприємством.

Результати дослідження. Питаннями, пов'язаними з управлінням оборотними активами на підприємствах, займалися багато закордонних і вітчизняних учених, такі як Бланк І., Мейер Маршал В., Путренко Е., Раєвнева О., Семенов Г., Ткаченко А., Стоянова Е. та інші. Однак, на даний час не в повній мірі представлений та адаптований до умов вітчизняного машинобудування підхід до управління оборотними активами відповідно до об'єктів з метою підвищення ефективності функціонування підприємств даної галузі.

Для найбільш ефективного управління підприємством, керівництво останнього повинне сформулювати контур оперативного управління, до якого можуть бути віднесені завдання, безпосередньо пов'язані з реалізацією виробничих планів. Серед цих завдань можна виділити такі завдання як постачання, складський облік та інші. Завдання техніко-економічного планування й технічної підготовки виробництва орієнтовані на діяльність, пов'язану з виготовленням продукції машинобудівного підприємства [1]. При цьому, створення контуру повинне бути спрямоване на вирішення наступних цілей:

1. формулювання поточних завдань.
2. тимчасова організація діяльності підприємства.
3. повне, доцільне й рівномірне використання всіх ресурсів підприємства.
4. мінімізація зв'язування оборотних коштів.
5. створення умов для розвитку підприємства, його організації.

Основою контуру оперативного управління оборотних активів є система оперативного управління, створена відповідно до вимог, пропонованими до традиційних схем управління. У рамках таких схем, управління розглядається як процес вироблення й здійснення управлінських впливів суб'єктом управління [1, 2, 3, 4].

Розглянемо основні принципи, реалізація яких необхідна в ході формування системи оперативного управління:

1. Принцип своєчасності (укладається в оперативному реагуванні суб'єктом управління на зміни інформації про функціонування об'єкта управління).

2. Принцип раціональної точності (укладається в тім, щоб витрати на рішення проблеми не перевищували тих можливих втрат або збитків, якими чревате подія, що відбулася).

3. Принцип угруповання (полягає в тому, що деякі проблеми або події в діяльності підприємства можуть бути згруповані для їх найбільш ефективного рішення).

4. Принцип делегування повноважень (зводиться до того, щоб керівник певного рівня не вирішував проблеми більш низького рівня й займався тільки проблемами відповідної складності).

5. Принцип адаптивності (дозволяє застосовувати деякі стандартні набори дій при рішенні типових проблем, тобто адаптувати типові заходи для рішення типових проблем).

Таким чином, на наш погляд, з метою підвищення ефективності при здійсненні поточної діяльності підприємства повинна функціонувати система оперативного управління його активами.

Оперативне управління - це цілеспрямований вплив на об'єкт управління для стабілізації поточного стану й приведення основних характеристик об'єкта у відповідність зі стратегією його діяльності.

Ми розглядаємо оперативне управління як управління в короткостроковому періоді, тому основну увагу при здійсненні заходів оперативного управління керівництву підприємства необхідно приділити управлінню оборотними активами. При цьому, пропонуємо виділяти основні аспекти оперативного управління, а процес загального оперативного управління розглядати як декілька паралельних процесів (рис. 1). Розглянемо виділені аспекти більш докладно.

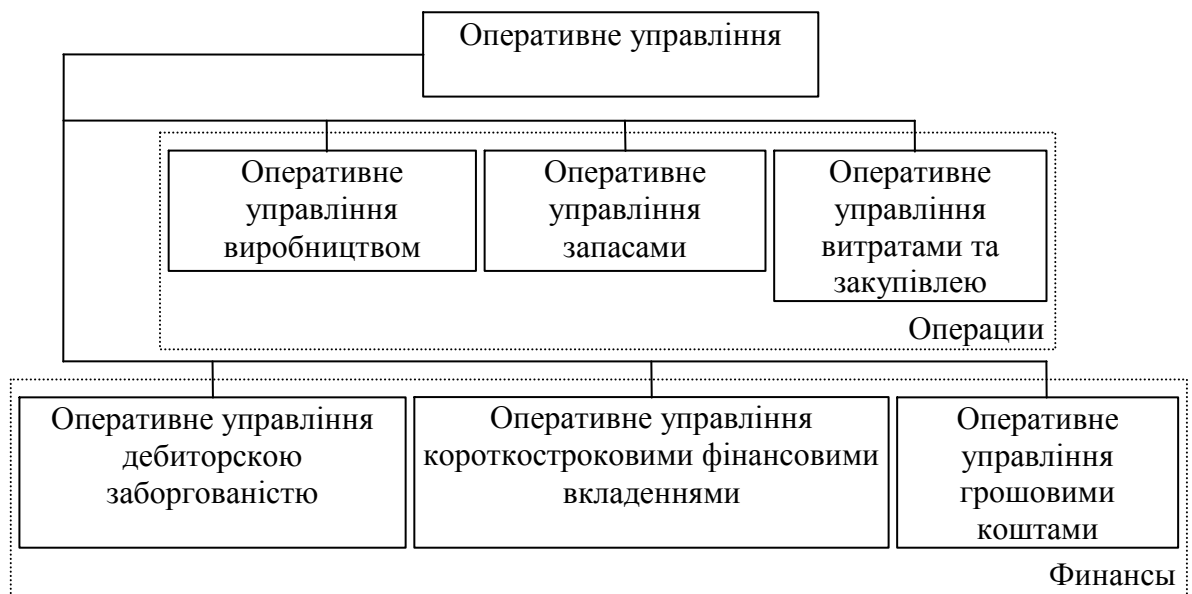


Рисунок 1. Об'єкти системи оперативного управління машинобудівного підприємства

Оперативне управління виробничими процесами або оперативне управління виробництвом здійснюється на основі плану виготовлення продукції в рамках системи ОУВ [5]. Система ОУВ може бути єдиної для всіх виробничих процесів, однак, вона повинна враховувати специфічні особливості поточних процесів машинобудівного підприємства й чітко описувати його технологічні процеси (рис. 2).

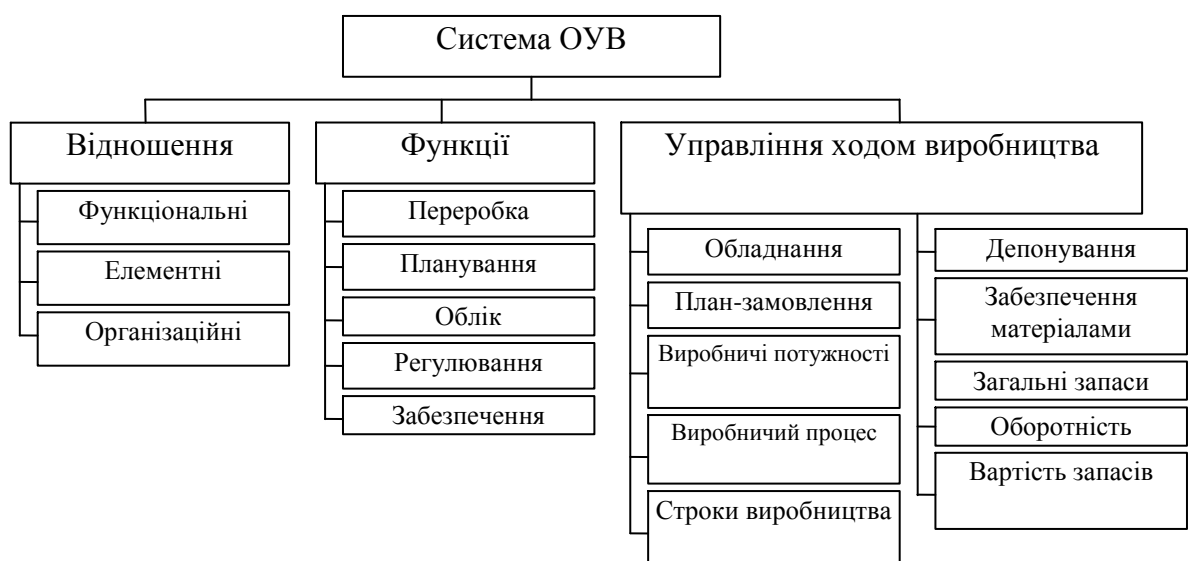


Рисунок 2. Структура системи оперативного управління виробництвом

Наприклад, якщо в рамках підприємства здійснюється виробництво декількох видів продукції, то уніфікована система оперативного управління дозволить скоротити витрати на розробку унікальних методів, а також дозволить стандартизувати процедури прийняття рішень.

При оперативному управлінні запасами необхідно застосовувати прийоми логістики, до завдань якої ставляться: моніторинг запасів; забезпечення запасів; служба ЕОМ, служба даних. У рамках перерахованих процедур необхідно підтримувати мінімальний рівень запасів, необхідних для здійснення діяльності машинобудівного підприємства. Для цього створюється підсистема автоматизованого контролю запасів, у функції якої входить [6]: контроль руху запасів; формування відомостей по залишкам; партіоний облік; визначення критичної кількості замовлення при критичній кількості. Відповідно до цього структура логістичної схеми, орієнтована на оперативне управління ефективністю запасів, може мати такий вигляд (рис. 3).

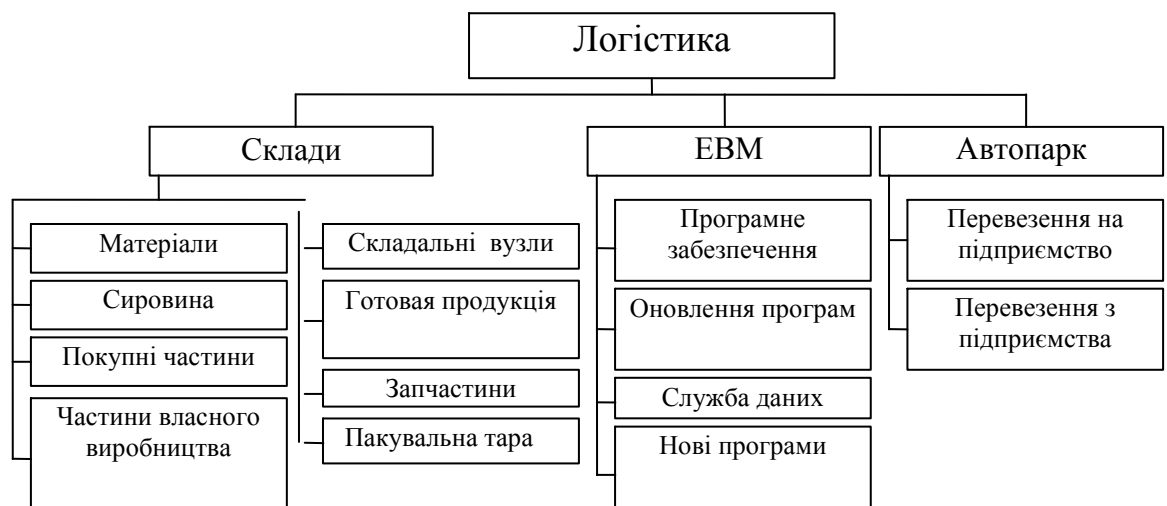


Рисунок 3. Структура логістичної схеми машинобудівного підприємства

У рамках оперативного управління витратами й закупівлями повинні бути в першу чергу вирішені завдання забезпечення підприємства матеріалами, устаткуванням, інструментами, матеріалами загального

призначення тощо, тобто всім необхідним для виробництва машинобудівної продукції (рис. 4). При цьому обов'язкові витрати на підтримку в порядку заводських будинків, цехів, території, постачання усього необхідного для функціонування управлінського апарата й виконання зобов'язань перед замовниками й споживачами.

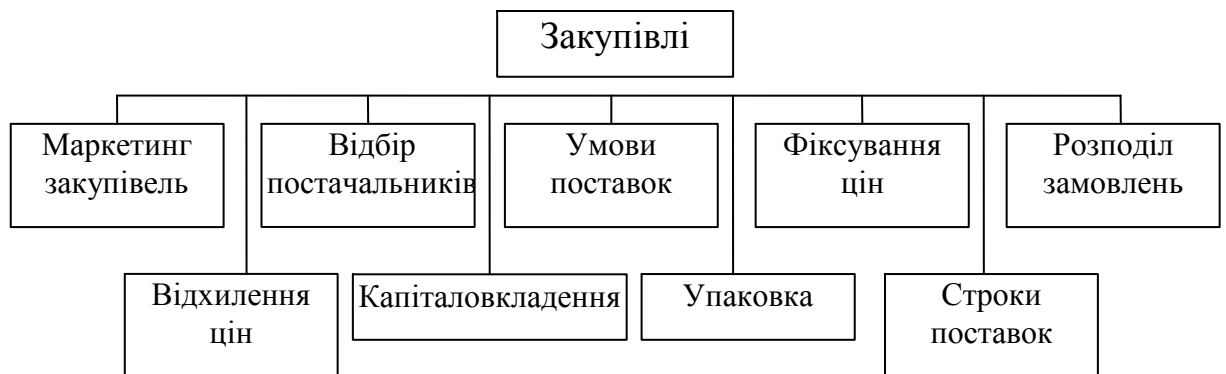


Рисунок 4. Структура системи оперативного управління закупівлями машинобудівного підприємства

Управління витратами на підприємстві - це вміння скорочувати використання ресурсів і збільшувати віддачу від них [6]. Тому для здійснення оперативного управління витратами необхідно:

- ◇ знання того, де, коли й у яких обсягах витрачаються ресурси машинобудівного підприємства;
- ◇ прогнозування того, де, для чого й у яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси;
- ◇ уміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Сутність оперативного управління дебіторською заборгованістю укладається в здійсненні заходів щодо поточного управління боргами споживачів підприємства. Для цього можуть застосовуватися різні методи, спрямовані на зниження ризиків і підвищення поточної ліквідності боргів [2, 3, 4]. З метою максимізації коштів підприємства необхідно розробити

систему довірливих взаємин з контрагентами, застосовуючи гнучкі умови й форми оплати, до яких ставляться [4]:

- ◇ передплата, при якій може бути встановлена мінімальна ціна продажу;

- ◇ часткова передплата, що об'єднує передплату й продаж продукції у кредит;

- ◇ передача на реалізацію, яка передбачає те, що продавець зберігає права власності на реалізовану продукцію, поки не одержить повну суму оплати за неї;

- ◇ виставляння проміжного рахунку, що звичайно використовується при довгострокових контрактах для забезпечення регулярного притоку грошових коштів у міру виконання окремих етапів роботи;

- ◇ банківська гарантія, яка припускає, що банк буде відшкодовувати необхідну суму у випадку невиконання дебітором своїх зобов'язань;

- ◇ застосування гнучких цін, які можуть бути прив'язані до різних індикаторів, наприклад, до загального індексу інфляції або до курсу долара, гнучка ціна використовується для захисту підприємства від інфляційних збитків або збитків по курсових різницях.

Таким чином, основна мета системи оперативного управління - досягти успіхів не усередині, а поза підприємством. У цьому контексті можна виділити чотири складові частини системи оперативного управління активами підприємства [6]:

1. управління на основі контролю за виконанням,
2. управління на основі екстраполяції (темпу прискорення змін),
3. управління на основі передбачення зміни тенденцій і реакції на них,
4. управління на основі гнучких негайних вирішень, коли завдання виникають стрімко і їх неможливо вчасно передбачити - управління по слабких сигналах, що тільки ще формуються.

Висновки. На підставі проведеного аналізу слід зробити наступні висновки:

1. контур оперативного управління оборотними активами на машинобудівних підприємствах є механізмом завдяки якому забезпечується створення умов для подальшого розвитку підприємства шляхом формування обґрунтованої системи оперативного управління;

2. процес оперативного управління оборотними активами машинобудівного підприємства здійснюється у паралельних напрямках з урахуванням об'єктів управління;

3. складові частини системи оперативного управління оборотними активами машинобудівного підприємства надають можливість досягати успіху не тільки у середині підприємства, але й у його зовнішньому оточенні.

Література:

1. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга – 2003. – 446 с.

2. Путренко Е. Л. Системный подход к управлению оборотным капиталом / Е. Л. Путренко // Сб. науч. тр. Сер. «Экономика». Вып.1 / Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т. – 2000. – С.85–91.

3. Семенов Г. А., Ткаченко А. М. Организация управления активами предприятия и их источниками. Запорожье, гос. инженерная академия. ГИА. – 2004. – 346 с.

4. Стоянова Е. С. Управление оборотным капиталом / Е. С. Стоянова, Е. В.Быкова, И. А. Бланк. – М.: ИНФРА-М: Перспектива, 1998. – 128 с.

5. Проmysлов Б.Д., Жученко И.А. Логистические основы управления материальными и денежными потоками. (Проблемы, поиски, решения). – М.: Нефть и газ, 1994. – 103 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. – М: Экономика, 1989.